

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALLEN GOIS SOUZA

GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

CACOAL/RO,
2014

ALLEN GOIS SOUZA

**GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

Artigo de conclusão de curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, *Campus* Prof. Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. .Ademir Luiz Vidigal Filho.

CACOAL/RO,
2014

ALLEN GOIS SOUZA

**GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

Natureza: Artigo de conclusão de curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, mediante banca examinadora formada por:

	-
Prof. Me. Ademir Luiz Vidigal Filho	Nota
	-
Prof.	Nota
	-
Prof.	Nota

Média

Cacoal /RO,
2014

GESTÃO FINANCEIRA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO¹

Allen Gois Souza²

RESUMO

Atualmente as mudanças acontecem em altíssima velocidade, a utilização de ferramentas eficazes de controle financeiro e a conscientização no sentido de valorizar os recursos financeiros constitui o objetivo da gestão financeira. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é descrever como é realizada a gestão financeira em escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO. A pesquisa é um estudo de campo com método descritivo e abordagem quantitativa. As técnicas de coleta de dados foram pesquisa bibliográfica e documental, questionário, entrevista e observação não participante realizada nos escritórios de advocacia localizados no município. Os resultados identificaram as principais ferramentas utilizadas na gestão financeira desses estabelecimentos e também as dificuldades enfrentadas pelos advogados nesse quesito, bem como se verificou o conhecimento deles sobre as ferramentas de gestão financeira pessoal e empresarial. Os resultados obtidos através do questionário e da entrevista mostraram que os advogados possuem pouco controle de suas finanças, não utilizam e pouco conhecem as principais ferramentas de gestão financeira e misturam suas finanças pessoais com as do escritório. Aos advogados, sugere-se a departamentalização do setor financeiro do escritório ou que, pelos menos, procurem a ajuda de um profissional qualificado ou a contratação de uma consultoria financeira.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Financeira. Finanças Pessoais. Finanças Empresariais. Escritório de Advocacia.

INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado de trabalho, existem 857 (oitocentos e cinquenta e sete) mil profissionais com registro na OAB³ e 45 (quarenta e cinco) mil sociedades de advogados em todo o país, de acordo com Manfredini (2014) estima-se que em 2017 o Brasil terá um milhão de advogados. Diante desse cenário, um dos fatores que pode favorecer o bom desempenho de um escritório de advocacia é a gestão

¹Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Ademir Luiz Vidigal Filho.

²Acadêmico do 8º período do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles. E-mail: allengois@gmail.com

³Ordem dos Advogados do Brasil.

financeira, pois contribui no processo decisório de forma rápida e segura, com vistas à captação e a aplicação de recursos financeiros da empresa.

Existem 58 (cinquenta e oito) escritórios de advocacia localizados no município de Cacoal - RO, contribuindo para o crescimento e maturação de uma economia saudável que incentiva o desenvolvimento empresarial e o bem-estar da comunidade, proporcionando justiça para todos. (Prefeitura do Município de Cacoal).

Conforme afirmam Machnick e Majeski (2014), os problemas financeiros mais comuns nos escritórios de advocacia são: a dificuldade em separar as despesas do proprietário/sócios, das despesas do escritório, não saber o quanto o escritório é lucrativo, inexistência de centro de custos, falta de processos e seus respectivos responsáveis, contratos inviáveis para o escritório e a utilização de crédito bancário.

Para os profissionais liberais que atuam como pessoas jurídicas, o recomendável é distinguir as finanças pessoais das finanças da empresa, através de controles separados. Gitman (2010), afirma que para uma gestão eficiente e eficaz de uma empresa, os gestores necessitam de informações corretas, significativas e no tempo certo para a tomada de decisões corretas.

A principal dificuldade financeira dos profissionais autônomos e dos escritórios é a inexistência de um salário ou uma renda fixa mensal, o que demanda uma atenção especial para o planejamento orçamentário e financeiro, sendo de fundamental importância ter uma visão geral de quanto se ganha e gasta por mês, inclusive considerar a média dos últimos meses, ou então, criar o hábito de gastar a menor renda possível (BORCK, 2013).

Entre as diversas análises financeiras, as quatro mais interessantes para um escritório de advocacia são: a análise dos honorários (fixo e variável), análise por segmento (consultoria e contencioso), análise por área (cível, trabalhista, criminal, etc) e por último, a análise por cliente (MACHNICK; MAJESKI, 2014).

É mais habitual os escritórios de advocacia medirem seus retornos

financeiros mensais por área de atuação, por equipe, por filial ou ainda como um todo, faltando o costume de medir de forma individual, por clientes e tipo de serviços (SAMPAIO, 2013).

Portanto, a presente pesquisa tem foco na área da administração financeira, com estudo sobre o gerenciamento financeiro em escritórios de advocacia do município de Cacoal.

Planejar é indiscutivelmente necessário para a competitividade das empresas e, muitas vezes, simplesmente ignoram o planejamento, o que representa um risco, colocando-a em uma situação de desvantagem. A respeito do planejamento financeiro, Gitman (2010, p. 105) assegura que “é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”.

Com o uso de uma gestão financeira na empresa, a tendência é melhorar a gestão de seus recursos financeiros, maximizando os resultados positivos e minimizando os custos de financiamento da atividade. Nesse contexto, apresenta-se como problema de pesquisa deste estudo: Como os escritórios de advocacia do município de Cacoal gerenciam as finanças de seus estabelecimentos?

A pesquisa descreveu como é realizada a gestão financeira em escritórios de advocacia do município de Cacoal, identificando as ferramentas de gestão financeira utilizadas nos escritórios, avaliarão conhecimento dos proprietários sobre as ferramentas de gestão financeira, pessoal e empresarial e descreverá as principais dificuldades dos advogados na execução da gestão financeira de seus empreendimentos.

Os escritórios de advocacia do município de Cacoal estão percebendo que para manterem-se competitivos em um mercado tão exigente, precisam desenvolver uma gestão voltada às questões financeiras. Por isso, devem investir em métodos (tecnologias e inovações) que proporcionem o controle de suas finanças.

A importância desse problema se encontra na deficiência que os advogados possuem em gerir os recursos financeiros de seus empreendimentos, constituindo um tema atual, visto que para a comunidade do município de Cacoal, os escritórios de advocacia representam uma importante parte da economia local, gerando empregos e movimentando o comércio de serviços jurídicos, além de contribuir na administração e proteção dos direitos sociais de sua comunidade.

A presente pesquisa apresentará como a gestão financeira pode indicar às organizações sua disponibilidade, tudo através da análise de ferramentas, assegurando-lhes os recursos financeiros que necessitam para alcançar seus objetivos.

Para a administração de um escritório de advocacia, uma boa gestão financeira proporcionar ao estabelecimento um registro de todo o movimento financeiro que sua organização recebeu e gastou (monitoração financeira - passado), controle do que está em sua posse (controle financeiro - presente) e, por último, a gestão financeira ajuda na tomada de decisões acerca do futuro do escritório. Para Bittencourt e Palmeira (2012), os registros adequados permitem a visualização da situação atual da empresa, possibilitando a análise e o planejamento de muitos aspectos dentro da organização, contribuindo para melhorar os resultados apresentados pela empresa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico abordará temas relevantes à administração financeira, tais como; conceito de gestão financeira, as principais ferramentas utilizadas, bem como suas análises e por último falará sobre finanças pessoais e empresariais.

1.1 CONCEITO DE GESTÃO FINANCEIRA

O campo das finanças é dinâmico e amplo, atingindo diretamente a vida de

todas as pessoas e organizações, sendo que os princípios básicos de administração financeira são universalmente aplicáveis a empresas de todo tipo, além de poderem ser aplicadas em finanças pessoais. Segundo Gitman (2010), finança pode ser definida como a arte e a ciência de administrar o dinheiro, tratando do processo de transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. No entender de Assaf Neto (2003, p. 28), a administração financeira é “um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capitais”.

A maioria das organizações e pessoas beneficia-se com o uso de técnicas e ferramentas de administração financeira, pois lhe proporcionam melhores condições de tomada de decisões sobre suas finanças. Sobre gestão financeira, Braga (1989, p. 23) ensina que:

Compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos.

Pelo fato de a maioria das decisões empresariais serem medidas em termos financeiros, uma gestão dos recursos financeiros representa um papel central na operação da empresa. A gestão financeira tem por objetivo a maximização da riqueza dos acionistas da empresa, através de decisões estratégicas, sendo que sua área de atuação é ampla, incluindo as finanças pessoais, governamentais e corporativas (CHEROBIM *et al.*, 2005).

Toda a empresa necessita interagir com o pessoal que cuida das finanças para poder desenvolver suas tarefas, sendo que cabe ao departamento financeiro fazer previsões e tomar decisões. A gestão financeira diz respeito a diversas tarefas, como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação para financiar operações da empresa. No entendimento de Brigham e Houston (1999), a gestão financeira é a área que trata da tomada de decisões que envolvam dinheiro dentro das organizações, desde como investir até a melhor opção de empréstimo.

1.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

O gestor financeiro, para a realização de seu trabalho, utiliza a análise de demonstrativos financeiros para desempenhar a tarefa de avaliar o melhor meio de conduzir os recursos de um empreendimento. Vários são os meios de se avaliar o desempenho de uma empresa, sendo a análise de seus demonstrativos financeiros uma delas. Os três principais demonstrativos financeiros são o demonstrativo de resultado do exercício, balanço patrimonial e o demonstrativo de fluxo de caixa. Através da análise desses demonstrativos, o administrador estabelece uma maneira mais eficaz de alocar fundo e recursos (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006).

QUADRO 01: Principais Ferramentas de Gestão Financeira

Principais Ferramentas	Autor
Balanço Patrimonial	De acordo com ensinamento de Ribeiro (2010, p. 392), balanço patrimonial “é a demonstração financeira (contábil) destinada a evidenciar, quantitativamente e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeiro da empresa”.
Demonstrativo de Resultado do Exercício	A demonstração de resultado apresenta com clareza se uma empresa durante um determinado exercício social obteve lucro ou prejuízo das operações por ela realizadas, bem como as despesas e receitas que provocaram esse resultado (CHIAVENATO, 2005).
Fluxo de Caixa	Segundo Gitman (2010, p. 46): A demonstração dos fluxos de caixa resume os fluxos de caixa havidos no período em questão. Esta demonstração permite distinguir os fluxos de caixa das operações, de investimentos e de financiamentos da empresa e os concilia com variações do caixa e títulos negociáveis durante o período.

Fontes: Gitman (2010), Ribeiro (2010), Chiavenato (2005). Adaptado pelo Autor.

Os demonstrativos financeiros são considerados ferramentas na administração financeira de uma empresa, porque permitem que os gestores possam acompanhar o desenvolvimento da empresa com melhor estrutura e qualidade de informação. Os demonstrativos são importantes ferramentas utilizadas na administração, sendo os relatórios contábeis emitidos periodicamente, o instrumento de informações sobre o desenvolvimento da empresa (BERK; DEMARKZO, 2003). As principais demonstrações financeiras são: demonstração de resultado, balanço patrimonial, demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração dos fluxos de caixa (GITMAN, 2010).

O quadro 02 apresenta um modelo de um balanço patrimonial utilizado para organizar os recursos financeiros de um empreendimento.

QUADRO 02: Modelo de Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
ATIVOCIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Caixa.....R\$ 23.000	Fornecedores.....R\$ 18.000
Clientes.....R\$ 30.000	Impostos a Recolher.....R\$ 5.000
Estoque.....R\$ 50.000	Salários a Pagar.....R\$ 8.000
Total do Ativo Circulante.....R\$103.000	Total do Passivo Circulante.....R\$ 31.000
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
ATIVOREALIZÁVEL A LONGO PRAZO	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
Clientes.....R\$ 10.000	Promissórias a Pagar.....R\$ 15.000
IMOBILIZADO	RECEITA DIFERIDAS (ANTECIPADAS)
Móveis.....R\$ 6.000	Aluguéis Ativos a Vencer.....R\$ 2.000
Imóveis.....R\$ 34.000	Patrimônio Líquido
Total do Permanente.....R\$ 40.000	Clientes.....R\$ 70.000
	Reservas.....R\$ 35.000
	Total do Patrimônio Líquido.....R\$ 105.000
Total Geral do Ativo.....R\$ 153.000	Total Geral do Passivo.....R\$ 153.000

Fonte: (RIBEIRO, 2010),

São vários os demonstrativos financeiros que podem ser utilizados na gestão de um negócio, basta analisar o ramo e a atividade em que a empresa atua e selecionar os que melhor se ajustam na administração do negócio. Para Rosset *al.* (2007), as principais ferramentas utilizadas na gestão financeira de uma empresa são: o balanço patrimonial, fluxo de caixa e a demonstração de resultado.

Os demonstrativos de resultados de exercício possibilitam ao escritório avaliar seus principais grupos de contas, sua representatividade e o lucro geral, permitindo avaliar seu desempenho financeiro em um determinado período (MACHNICK; MAJESKI, 2014).

O quadro 03 apresenta um modelo de um demonstrativo de resultado do exercício para gestão dos recursos financeiros de um negócio.

QUADRO 03: Modelo de demonstrativo de resultado do exercício.

	Janeiro	Fevereiro
(+) Faturamento Bruto com Honorários	100.000	80.000
(-) Abatimentos/Descontos Incondicionais	1.700	2.000
(-) Imposto sobre Faturamento	12.100	11.500
(=) Receita Líquida	R\$ 86.200	R\$ 66.500,00
(-) Comissões e Repasses	5.500	6.000
(-) Custos da Mão de Obra	23.000	23.000
(=) Margem de Contribuição Bruta	R\$ 57.700	R\$ 37.500
(-) Despesas Folhas Escritório	8.4000	7.500
(-) Despesas Operacionais Escritório	28.000	25.000
(-) Despesas Financeiras	500	500
(=) Margem de Contribuição Líquida	R\$ 28.000	R\$ 4.500
(-) Fundos de Reservas	2.000	500
(=) Lucro Bruto	R\$ 18.800	R\$ 4.000
(-) Adiantamento de Distribuição de Lucro	15.000	-
(=) Lucro Líquido	R\$ 3.800	R\$ 4.000

Fonte: (MACHNICK; MAJESKI, 2014, adaptado pelo autor)

As ferramentas na gestão financeira das empresas podem ser divididas em categorias, onde certos demonstrativos desempenham importância fundamental na gestão do negócio, enquanto outras terão apenas função de fornecer informações complementares. De acordo com Chiavenato (2010), as demonstrações financeiras são divididas em primárias e secundárias, sendo que as primárias são os balanços patrimoniais e as demonstrações de resultado do exercício.

O fluxo de caixa consiste em um controle financeiro do que o estabelecimento gastou e recebeu (dinheiro), durante um determinado período, tendo como função principal possibilitar ao gestor uma visão geral da movimentação financeira, podendo este, prever o quanto se poderá gastar no futuro (HIPÓLITO, 2013, A).

A importância da gestão do fluxo de caixa se encontra na necessidade dos escritórios de estar financeiramente preparados para enfrentar suas despesas no tempo e quantidade adequados, sendo que, para os contratos de honorários, é recomendável que passem por uma avaliação para determinar a possibilidade de transformar esses contratos em uma entrada efetiva de recurso (ser convertido em moeda) e em que data (HIPÓLITO, 2007).

A seguir, o quadro 04 apresenta um modelo de fluxo de caixa para gestão dos recursos financeiros de um estabelecimento.

QUADRO 04: Modelo de fluxo de caixa.

Especificações dos ingressos e desembolsos	Junho/2014	Julho/2014	Agosto/2014
01. Dinheiro em caixa (início do mês)	R\$ 0,00	R\$ 3.282,55	R\$ 6.328,65
02. Entrada de Caixa	R\$ 18.500,00	R\$ 14.590,00	R\$ 15.500,00
2.1 Recebimento de honorários a vista	18.500	14.590	8.000
2.2. Recebimentos de crédito (30 dias)	-	-	2.500
2.3 Capital Próprio	-	-	-
2.4 Financiamento	-	-	5.000
03. Total do caixa disponível (1+2)	R\$ 18.500,00	R\$ 17.872,55	R\$ 21.818,65
04. Saída de Caixa (Fixa + Variável)	R\$ 15.217,45	R\$ 11.543,90	R\$ 19.797,96
Custos Variáveis	926	559,79	714,41
Impostos	1.950	890	1.800
Judiciário (custas processuais)	980	357	1.124
Comissões parceiros	500	245	1.200
Despesas bancárias	256	70,66	450
Saldo Rateio – distribuição de lucros (%)	986	546	2.200
Fundo de Reserva (%)	549	345	1.450
Pró-labore sócios	4.579	3.870	6.000
Salários – funcionários administrativo	1.589	1.589	1.589
Salários – estagiários	650	650	650
Salários – advogados	1.500	1.500	1.500
Honorários contábeis	300	300	300
Aluguel do escritório	452,45	452,45	646,42
Consultoria com finança	-	169	174,13
05. Saldo de caixa (final do mês) (3 - 4)	R\$ 3.282,55	R\$ 6.328,65	R\$ 2.030,69

Fonte: (SELEM, 2008, p.51 adaptado pelo autor)

A gestão do fluxo de caixa é essencial para o bom funcionamento das finanças de uma organização, pois nela se encontram todas as despesas e receitas do escritório que devem ser separadas diariamente para que possa gerar indicadores que mostrem uma visibilidade ampla das operações mensais do escritório e que também possam gerar relatórios para a tomada de decisão, por meio da apuração dos lucros (MACHNICK; MAJESKI, 2014).

As projeções de fluxo de caixa permitem ao gestor programar-se financeiramente, com o objetivo de reduzir os desperdícios e evitar o mau uso do dinheiro, sendo recomendável que essas demonstrações financeiras sejam projetadas semanalmente (HIPÓLITO, 2007).

1.3 ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Toda decisão de negócio deve, previamente, passar por análise, uma vez que quanto melhor for avaliada a decisão, melhor a qualidade de seus resultados. Os demonstrativos financeiros deverão permitir a análise interna e externa da

empresa, sendo que a primeira será utilizada dentro da organização como base para as decisões empresariais, e a segunda será utilizada por pessoas do mundo dos negócios que pretendam realizar transações com a empresa, portanto, precisam medir e avaliar a situação geral em que a empresa se encontra (CHIAVENATO, 2005).

A análise horizontal tem como objetivo comparar o crescimento ou declínio do valor das contas em um determinado período, demonstrando o desempenho da organização ao longo do tempo, a análise vertical possibilita comparar um elemento com o outro num mesmo período de tempo, sendo que essas comparações podem ser feitas em relação à receita ou lucro (MACHNICK; MAJESKI, 2014).

Muitos são aqueles que utilizam os demonstrativos para realizar análises sobre qual decisão deve ser tomada sobre um determinado assunto relacionado à gestão empresarial, seja para decisões internas ou externas. As análises financeiras são basicamente feitas a partir de dados fornecidos pelo balanço patrimonial e demonstração de resultado, sendo as demais ferramentas da gestão financeira, como exemplo o fluxo de caixa, utilizados apenas como auxiliares na análise da situação patrimonial e financeira da empresa. Os administradores, investidores, instituições financeiras, acionistas, clientes, fornecedores, órgão governamentais e concorrentes compõem os principais usuários das análises financeiras (HOJI, 2010).

Os demonstrativos financeiros possibilitam a análise de forma clara e precisa da saúde financeira de uma organização, mostrando assim uma gama de informações de forma rápida e organizada. A análise dos demonstrativos financeiros tem por objetivo apresentar de forma organizada as informações contidas nas demonstrações financeiras por meio de índices que mostrem algo relacionado com o desempenho financeiro da empresa, como a capacidade de pagamento de obrigações a curto prazo, capacidade de gestão dos investimentos em ativos, nível de lucratividade da empresa, bem como o seu valor de mercado (ROSS *et al.*, 2007).

O quadro 05 apresenta algumas dicas que facilitam a análise dos

demonstrativos financeiros visando uma melhor tomada de decisão.

QUADRO 05: Dicas para facilitar a análise financeira para tomada de decisão

01	Diagnosticar e avaliar o sistema financeiro do escritório	Visualizar e detectar pontos positivos e negativos no fluxo de caixa, bem como a operacionalização financeira.
02	Controle e procedimentos financeiros realizados	Organização e sistematização dos fluxos de informação financeira.
03	Apurar os resultados financeiros e econômicos mensal, semestral e anual.	Compreender a situação econômica e financeira do escritório, por meio dos relatórios gerenciais que apontam índices de lucratividade, rentabilidade, necessidade de capital de giro, ponto de equilíbrio, etc.
04	Organização financeira e suas estratégias	O desenho e os planos financeiros sempre devem estar alinhados às estratégias de crescimento, de modo que venha traçar um perfil de trabalho mais eficiente em relação aos resultados desejados.
05	Plano de orçamento do escritório	Orçamento designado às estratégias financeiras de curto, médio e longo prazo. Visa a provisionar e a estabelecer metas em investimentos, dentro outras diretrizes estabelecidas pelos sócios para análises estratégicas.
06	Avaliação de investimento no escritório	Avaliar os projetos investidos pelo escritório: quanto foi investido, o retorno do investimento, quanto tempo, quais critérios adotados para o investimento, etc.

Fonte: (HIPÓLITO, 2013, B)

Prever o lucro e os dividendos futuros de uma organização constitui a principal função dos demonstrativos financeiros, sendo que do ponto de vista de um gestor, a análise dos demonstrativos financeiros proporciona condições de antever condições futuras e serve como ponto de partida para o planejamento financeiro da empresa (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). Em suma, a análise de demonstrativo possibilita uma visão geral e específica da saúde financeira de uma empresa, proporcionando melhor qualidade das decisões tomadas pela organização.

1.3.1 Análise de Índices Financeiros

No mercado atual, as empresas buscam avaliar o desempenho de seus empreendimentos a fim de analisar os aspectos que podem ser melhorados, visando maior lucro, um meio de avaliação é através dos índices financeiros. Os índices financeiros extraídos dos demonstrativos têm por finalidade medir a posição e o desempenho financeiro das empresas em diversos aspectos, sendo que os índices de liquidez, rentabilidade, eficiência operacional e de endividamento formam os

quatro principais índices (SANVICENTE, 2007). Geralmente, os demonstrativos financeiros são submetidos à aplicação de quatro índices financeiros: índice de liquidez, índice de rentabilidade, índice de atividade ou de eficiência operacional e índice de endividamento. Os índices são comparações de valores monetários absolutos e que proporcionam um dado relativo entre eles (CHIAVENATO, 2005).

Com o objetivo de medir a capacidade de pagamento das empresas, os gestores financeiros recorrem à análise dos índices financeiros que medem a capacidade das empresas de cumprirem com suas obrigações. Sobre a análise de índice financeiro, Gitman (2010, p. 51) ensina:

Os índices financeiros podem ser classificados, por questão de conveniência, em cinco categorias principais: liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e valor de mercado. Basicamente os índices de liquidez, atividade e endividamento medem risco, os de lucratividade medem retorno; os de valor de mercado capturam tanto risco quanto retorno.

Os índices financeiros têm por objetivo apresentar a relação existente entre as contas dos demonstrativos por meio dos índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). O gestor pode classificar o andamento de seu negócio por meio da análise dos índices financeiros de sua empresa, constituindo uma forma de compará-lo com os seus concorrentes.

O quadro 06 apresenta os principais índices financeiros utilizados na gestão financeira de um empreendimento.

QUADRO 06: Índices Financeiros

Índices de Liquidez	"a liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à mediada que se tornam devidas". (GITMAN, 2010, p. 51). Resumidamente, nestes índices, a empresa irá conhecer qual a capacidade que seu ativo tem de pagar seu passivo, com e sem estoque.
Índices de Atividade	Os índices de atividade indicam à velocidade em que ocorrem as vendas e estas se transformam em caixa. Para Gropelli & Nikbakht (2006, p. 358) "Os índices de atividades determinam a rapidez com que uma empresa pode gerar caixa se houver necessidade. Evidentemente, quanto mais rápido uma empresa puder converter os estoques e contas a receber em caixa, melhor para ela".
Índices de Endividamento	Uma empresa deve conhecer seu grau de endividamento estes índices contem essa informação. Segundo Gitman (2004, p. 55) "O índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros".
Índices de Rentabilidade	Através destes índices o gestor fará a análise da atual situação da empresa, como ela está de liquidez, vendas e rentabilidade, e buscar solucionar qualquer falha que venha a ser detectada através destes índices. Gitman (2010, p. 58) diz que "Há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medias permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou os investimentos de proprietários".

Fonte: Gitman (2010); Gropelli e Nikbakht (2006). Adaptado pelo Rafael Filipine, (2013) e adaptado pelo autor.

Em suma, a análise dos índices financeiros permite ao gestor avaliar as vendas realizadas pela empresa com o quanto que ela lucrou ou gastou, possibilita medir o grau de risco que a empresa representa para novos investidores, além de diversas outras vantagens estratégicas e operacionais.

1.4 FINANÇAS PESSOAIS E EMPRESARIAIS

Organizar as finanças pessoais tem como fundamento a necessidade que as pessoas têm de controlar seu próprio dinheiro, além de poder ter maior consciência sobre suas escolhas, buscando melhorar a eficiência do uso de sua renda. Uma finança pessoal organizada proporciona melhores escolhas na hora do consumo e

investimento, proporcionando também maior disciplina.

Equilíbrio orçamentário consiste basicamente em gastar menos do que ganha e investir a diferença com regularidade, sendo que para alcançá-lo é fundamental ter conhecimento detalhado de seus gastos mensais e agir sobre essa informação, adotando iniciativas para viabilizar uma poupança regular, para dar mais qualidade a seu estilo de vida (CERBASI, 2009).

As buscas pelas realizações pessoais exigem das pessoas um estudo das melhores formas de como gastar e investir suas finanças, sendo que, para isso, é necessário um prévio planejamento de como serão aplicados os recursos financeiros e quais ferramentas deverão ser utilizadas para a conquista dos objetivos pessoais de cada um.

O planejamento pessoal e familiar tem como objetivo ajudar as pessoas a elaborar um projeto de vida, visando acumular recursos que serão utilizados na realização de importantes sonhos pessoais; como a compra da casa própria, a faculdade dos filhos, a aposentadoria ou até mesmo a abertura de um negócio (NAKATA, 2011).

A melhor forma de gerir as finanças pessoais é através de uma planilha de orçamento doméstico, onde serão lançados seus gastos, sendo depois comparadas com outros meses e avaliadas suas prioridades de consumo, determinando quais gastos devem ser reduzidos (CERBASI, 2009). Segundo Teixeira (2005, p.15), orçamento doméstico é “o planejamento do uso do dinheiro durante um determinado período, a fim de se evitar gastos desnecessários e/ou o endividamento”.

O quadro 07 apresenta um modelo de orçamento doméstico para a gestão das finanças pessoais.

QUADRO 07: Orçamento Doméstico

Rendimentos	
Rendimento Líquido mensal	R\$ 4.900,00
Despesas	
Moradia	30%
Contas de água, luz, etc.	5%
Alimentação	10%
Transporte	7%
Saúde	0,5%
Vestuário para out/nov.	3%
Vestuário para dez.	R\$ 440
IPTU (somente nov.)	11,5%
Eletrodoméstico	1%
Cuidados pessoais	2%
Entretenimento para out/nov.	6%
Entretenimento para dez.	R\$ 1.500,00
Poupança	7,5%
Outros	5%
Saldo de Caixa	4,5%

Fonte: Gitman (2010)

Assim sendo, o orçamento representa uma ferramenta que tem a finalidade de atingir o planejamento financeiro, para que de forma organizada possa obter uma relação dos gastos e despesas, como água e esgoto, energia elétrica, aluguel, alimentação, gasolina etc. Portanto, no entender de Lopes (2012), o importante é que o orçamento demonstre a realidade da vida familiar, devendo relatar a receita líquida e as despesas previsíveis, ou seja, os gastos rotineiros.

A prática do orçamento doméstico não consiste apenas em listar seus gastos, visto que esta, por si só, apenas apresenta de forma organizada os gastos pessoais e familiares, sendo que Cerbasi (2009, p.37), estabelece, no mínimo, oito atividades que devem ser seguidas para construção de um orçamento doméstico:

A seguir, o quadro 08 apresenta oito orientações para a construção de um orçamento doméstico.

QUADRO 08: Construção de um Orçamento Doméstico.

Nº	Atividades
01	Ter disciplina para anotar ou guardar comprovantes de gastos.
02	Organizar os gastos para ter uma clara noção de seu padrão de consumo.
03	Comparar a evolução do padrão de consumo no longo do tempo.
04	Refletir sobre a qualidade de suas escolhas.
05	Estipular alterações no padrão de consumo, visando obter mais qualidade.
06	Policiar suas novas escolhas para garantir que sejam praticadas.
07	Estimar as consequências de suas escolhas, para que sejam praticadas.
08	Usar o orçamento atual como base para simular situações extremas, como perda da renda ou recebimento de um grande valor em dinheiro.

Fonte: Cerbasi, 2009.

Além das oito atividades listadas anteriormente, existem algumas dicas que podem ser úteis em seu orçamento doméstico, como por exemplo, antes de começar o mês, analise o orçamento do mês anterior que acaba de fechar e julgue quais gastos quer mudar ou reduzir, estabelecendo metas objetivas; procure destinar cerca de 5% de sua verba para gastos não previsíveis; programe seus pagamentos em débito automático para poupar tempo e evitar atrasos; é recomendável que cada adulto da família tenha uma espécie de mesada, preferencialmente em valor idêntico para ambos, da qual sairão os gastos particulares, pois isso ensina a liberdade e a independência de cada um e envolver os filhos na construção do orçamento doméstico, visto que estimula as crianças ao amadurecimento sobre decisões financeiras (CERBASI, 2009).

Para Gitman (2010) o planejamento constitui, portanto, um importante guia financeiro que coordena e controla as ações pessoais, familiares e empresarias de modo a formalizar o método pela qual os objetivos financeiros serão alcançados, sejam eles pessoais ou empresariais. Anotação orçamentária é uma prática que fornece uma gama de informações que acabam gerando uma qualidade na efetivação do controle financeiro, portanto um orçamento representa uma condição necessária para se alcançar um controle financeiro.

Sobre o orçamento pessoal/familiar, Halles, *et al* (2007) definem como anotações de toda movimentação financeira de uma família ou indivíduo, que proporciona um panorama geral da vida econômica. Conforme o Instituto de Estudos Financeiros (2010), um orçamento não escrito, apenas lembrado de cabeça não oferece uma maior precisão da saúde financeira de uma pessoa, sendo que o interesse é ter orçamento escrito.

Alguns cuidados devem ser tomados na hora de gerir suas finanças pessoais, como determinar qual a melhor periodicidade de controlar suas contas, seja mensal, quinzenal ou até mesmo semanal, ou classificar as contas de gastos dentro de grupos de consumo.

É comum as pessoas acreditarem que planejamento financeiro deve ser

tratado apenas em grandes empresas, errado, para profissionais liberais, principalmente os ligados ao Direito, ter um planejamento financeiro estruturado contribui muito para o sucesso das atividades do escritório. O balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado do exercício são dois demonstrativos financeiros que possibilitam ao escritório ou até mesmo ao profissional autônomo saber como se encontra sua situação econômica e patrimonial, ou seja, formam um diagnóstico geral do escritório durante um determinado período (RAMOS, 2008).

O quadro 09 apresenta as principais funções do planejamento de fluxo de caixa de uma empresa.

QUADRO 09: Funções do planejamento de caixa

01	Elaborar a projeção de fluxo de caixa para o próximo mês, trimestre, semestre ou ano.
02	Planejar as despesas financeiras mensais do escritório, controla-las e analisa-las.
03	Fixar política de aplicações financeiras e provisionamentos.
04	Analisar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras.
05	Negociar as aplicações financeiras e controlá-las.
06	Controlar a rentabilidade das aplicações financeiras e analisá-las.
07	Fixar política de empréstimos e financiamentos.
08	Negociar empréstimos e financiamentos bancários e controlá-los
09	Analisar investimentos em ativos permanentes.
10	Coordenar integralmente o fluxo de caixa, de modo a atingir os resultados programados.
11	Corroborar as ações tomadas por todas as áreas do escritório e analisar seus impactos nos resultados financeiros e econômicos.
12	Contemplar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, buscando o comprometimento dos sócios no processo de controle.

Fonte: (HIPÓLITO, 2007).

Um sistema de custo consiste num conjunto de métodos que o escritório utiliza para obter informações gerenciais, que possibilita a elaboração de análises que permitem conhecer o custo hora por profissional, a margem de lucro líquida da hora, avaliar o resultado obtido por cliente e serviços e melhorar a gestão financeira da empresa (SAMPAIO, 2013).

O quadro 10 traz os principais dados necessários para a elaboração da análise por cliente de uma organização.

QUADRO 10: Dados essenciais para elaboração da análise por cliente.

01	Relação de custo e despesas
02	Remuneração dos profissionais
03	Tempo de dedicação ao caso por profissional
04	Forma de cobrança ao caso por profissional
05	Receita por caso

Fonte: (SAMPAIO, 2013).

Para a elaboração de uma análise de rentabilidade, é necessário que o escritório possua um histórico de dados, sendo que muitos softwares jurídicos, contanto devidamente estruturados, possibilitam organizar dados, discipliná-los, armazenar e fornecem informações que junto com conceitos financeiros, melhoram a tomada de decisão e ajudam na formação de uma estratégia para a empresa (SAMPAIO, 2013).

2 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou, através do método de estudo de campo, investigar os objetivos levantados na pesquisa, aplicando as técnicas de coletas de dados: questionário (elaborado pelo autor e feito um pré-teste), entrevista, observação não participante, pesquisa bibliográfica e documental, sendo que, através do método descritivo foi feita uma descrição da gestão financeira dos escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO, utilizando a formula para tamanho mínimo da amostra chegou-se a uma amostra formada por 45 (quarenta e cinco) escritórios de um universo de 58 escritórios, sendo que, foi mantido o sigilo e privacidade de todos os dados obtidos durante a pesquisa e que estes dados foram analisados e transformados em respostas de natureza numérica mediante o método quantitativo, chegando assim, por meio do método dedutivo, a uma conclusão lógica do problema levantado.

RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS.

A pesquisa realizada em julho de 2014 nos escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO, com a amostra formada por 45 (quarenta e cinco) escritórios, tem o objetivo de descrever como é realizada a gestão financeira destes empreendimentos. Das pessoas que responderam o questionário com 31 (trinta e uma) perguntas sobre gestão financeira, 58% eram homens, 42% eram mulheres e 60% estão na faixa etária de 30 a 50 anos, sendo que 82% dos questionários foram respondidos pelos próprios proprietários, gerando uma maior qualidade e confiabilidade dos dados coletados.

Atualmente, o município de Cacoal/RO possui uma média de 02 (dois) advogados por escritório, sendo que, com base na observação não participante, verificou-se que o número máximo encontrado de advogados trabalhando dentro de um mesmo escritório foi de 05 (cinco) advogados. Entre advogados, estagiários e funcionários, o número total de pessoas que trabalham nos escritórios pesquisados chegou ao montante de 153 pessoas, sendo 91 deles advogados.

No município de Cacoal/RO, 80% dos escritórios de advocacia são alugados, 16% são próprios e 4% estão em construção, sendo que 71% afirmam que a principal despesa fixa é o aluguel e 4% têm interesse de fusão com outros escritórios, visando diminuir despesas, explicando porque pagar o aluguel é uma das principais dificuldades encontradas na gestão financeira dos escritórios.

Apesar da dificuldade em pagar o aluguel, 82% dos escritórios não têm interesse de fusão com outros escritórios, mesmo que seja para diminuir gastos, sendo que, 7% possuem planos de expandir seus escritórios em outras comarcas.

A tabela 01 mostra em quais áreas os escritórios mais atuam, e a tabela 02 apresenta os tipos de contratos mais utilizados.

Tabela 01: Área do direito que os escritórios mais trabalham.

Causas	Quantidade de escritórios
Cível	31
Trabalhista	23
Criminal	10
Previdenciário	23
Tributário	3
Empresarial	2
Administrativo	1
Ambiental	1

Fonte: Autor (2014).

Tabela 02: Os tipos de contratos de honorários firmados pelos escritórios.

Valor / Causas	Trabalhistas	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
Valor Fixo	9%	24%	20%	7%	7%	2%
Quota litis (risco)	22%	-	31%	18%	4%	-
Misto (fixo e risco)	20%	2%	24%	27%	4%	4%

Fonte: Autor (2014).

Um escritório de advocacia dificilmente atua em apenas uma área do direito,

sendo que, no município de Cacoal/RO, as três áreas mais exercidas são: cível, trabalhista e previdenciário, conforme mostra a tabela acima, onde 31% dos contratos firmados na área cível são de risco (*quota litis*), 22% dos trabalhistas também são contratos de risco e 27% das previdências são mistos (valor fixo e risco).

Nos contratos de valor fixo, 29% dos escritórios recebem o pagamento apenas em dinheiro e 20% trabalham com dinheiro, cheque e depósito em conta, sendo que, 7% não souberam informar as formas de pagamentos utilizados pelo escritório ou apenas preferiram manter sigilo.

Outra dificuldade levantada pelos advogados na gestão financeira dos escritórios de advocacia é a dificuldade de cobrar os honorários devido à concorrência desleal, pois existe no município um leilão de honorários advocatícios entre os colegas advogados, afinal, 69% dos escritórios admitiram não cobrar pela simples consulta jurídica, 13% afirmaram cobrar e 4% cobram somente pela emissão de parecer, sendo que 13% responderam que dependendo da situação, às vezes cobram e outras não cobram.

A tabela 03 apresenta o tempo médio em que os escritórios esperam para receber os honorários, evidenciando a mora do poder judiciário.

Tabela 03: Tempo médio de recebimento dos honorários.

Tempo / Causas	Trabalhista	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
A vista.	-	9%	7%	-	2%	-
Menos de seis meses.	22%	9%	16%	7%	-	-
Entre seis meses e um ano	13%	2%	13%	11%	-	2%
Entre um e dois anos.	9%	-	27%	20%	2%	-
Entre dois e quatro anos.	2%	-	13%	11%	-	-
Entre quatro e cinco anos	2%	-	-	2%	-	2%
Mais de cinco anos	2%	-	-	2%	4%	-

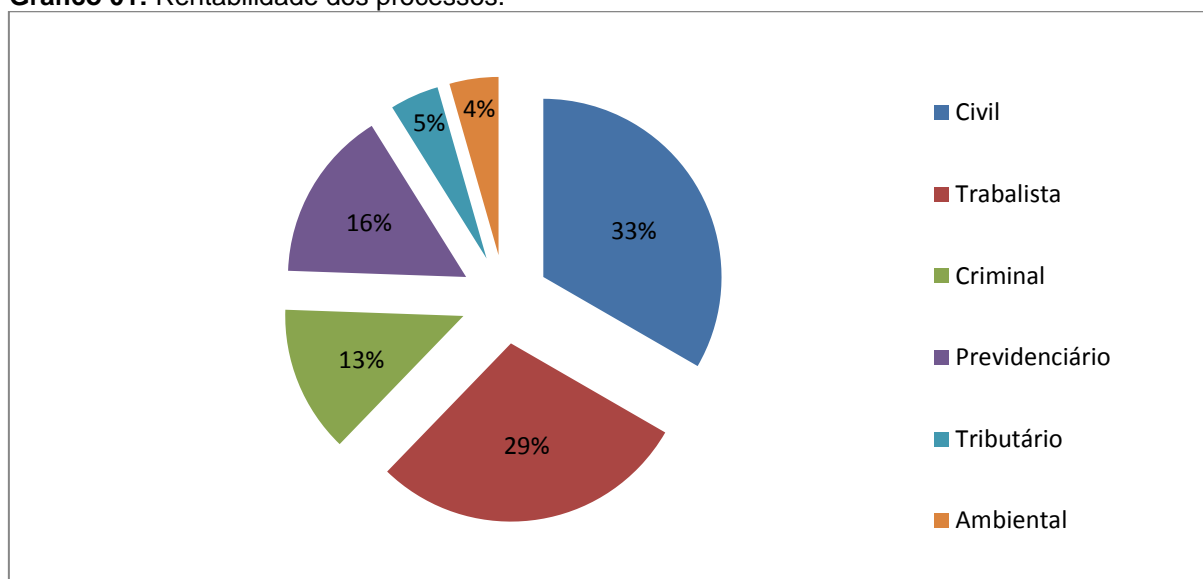
Fonte: Autor (2014). (observação: tempos sugeridos por um advogado no pré-teste)

A demora em receber os honorários e não saber quando irão recebê-los representa para quase todos os escritórios uma das maiores dificuldades na gestão

financeira, sendo que, de acordo com os dados coletados na pesquisa, 22% dos honorários em causas trabalhista entram em caixa em menos de seis meses, enquanto que as cíveis (27%) e as previdenciárias (20%) demoram entre um a dois anos.

O gráfico 01 apresenta a rentabilidade dos processos para os escritórios, na medida em que a tabela 04 mostra a média de valores recebidos por processo.

Gráfico 01: Rentabilidade dos processos.



Fonte: Autor (2014).

Tabela 04: Valores médios que os escritórios recebem de honorários.

Valor / Causas	Trabalhista	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
Até R\$ 500,00 reais	-	-	-	2%	-	-
De R\$ 500 até R\$1.000	2%	2%	9%	7%	-	2%
De R\$ 1.000 até R\$ 2.000	16%	-	11%	7%	-	-
De R\$ 2.000 até R\$ 5.000	16%	13%	38%	24%	2%	-
De R\$ 5.000 até R\$ 10.000	2%	2%	2%	9%	2%	2%
Acima de R\$ 10.000	-	-	2%	-	2%	-

Fonte: Autor (2014). (observação: valores sugeridos por um advogado no pré-teste).

A área considerada mais rentável para os escritórios é a civil (33%), outros 29% consideram a área trabalhista, 16% a previdenciário, 13% a criminal, 5% a tributária e 4% a ambiental. Sendo que 38% dos honorários contratuais que os

escritórios recebem nos processos cíveis são de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), 32% dos honorários contratuais trabalhistas são de R\$ 1.000,00 (um mil reais) até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e 24% dos honorários contratuais de processos previdenciários são de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

Sobre a rentabilidade dos serviços jurídicos prestados, o quadro 11 apresenta as respostas transcritas das entrevistas realizadas em 06 (seis) escritórios.

Quadro 11: Serviços com maior rentabilidade para o escritório.

Entrevistado	Resposta
A	No escritório trabalhamos com civil, poucos criminais, empresarial e tributário. A mais rentável até hoje foi a tributário, mais são poucas as ações.
B	Trabalho mais com cíveis, o que dá mais dinheiro são as indenizações por dano.
C	Nossa é civil e trabalhista, a terceira seria previdenciário. Trabalhista, reclamação trabalhista, trabalhamos diariamente com ações trabalhista.
D	Civil, trabalhista e previdenciário, as mais rentáveis são trabalhista e previdenciário.
E	Civil, criminal e previdenciário. Depende, a área criminal ela é rentável porque dá um retorno mais rápido. Cíveis as indenizações também são rentáveis. Essas cíveis de indenizações são com bastante frequência, mas as criminais são mais raros.
F	Eu tenho uma atuação forte em direito civil de forma geral, dentro desse ramo o que eu atuo mais é o imobiliário, previdenciário, consumidor de forma geral, família tenho algumas ações também e tributário que tem uma carteira muito forte. Hoje as mais rentáveis, onde eu calculo meu custo pelo tempo que o processo pode demorar, as mais rentáveis, que dá dinheiro mais rápido são as reclamações trabalhistas e ações consumeristas. Trabalhista não entram tantos no escritório e as consumeristas então de 3 a 5 ações por mês.

Fonte: Autor (2014).

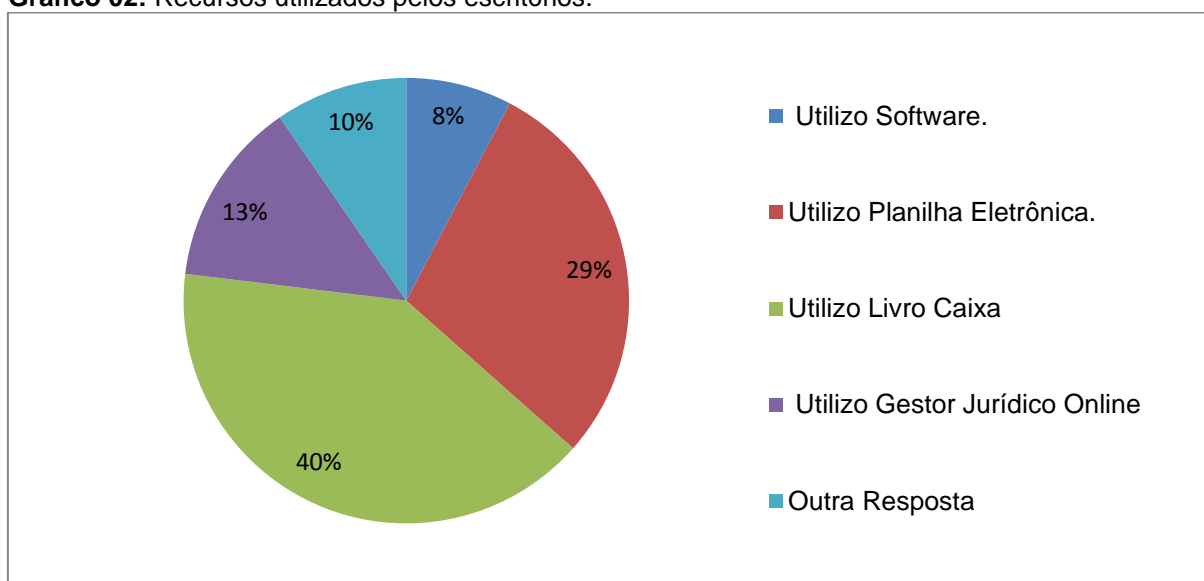
A entrevista mostrou que as ações de indenizações e as reclamações trabalhistas são os serviços jurídicos mais rentáveis para os escritórios.

Dentro dos escritórios, apenas 2% responderam ter alguém com formação acadêmica específica em finanças, sendo que nestes escritórios, através da

observação não participante, percebeu-se que as dificuldades são mínimas porque possuem uma boa gestão financeira. A realidade é que 89% dos escritórios são geridos pelo proprietário, onde 18% utilizam a ajuda de um funcionário para administrar as finanças em virtude da falta de tempo ou porque esse funcionário é um parente próximo (cônjuge ou filho).

O Gráfico 02 apresenta os recursos utilizados pelos advogados na gestão financeira de seus estabelecimentos.

Gráfico 02: Recursos utilizados pelos escritórios.



Fonte: Autor (2014).

OBS: Questão de múltipla escolha.

O principal recurso utilizado por muitos escritórios para gerir suas finanças é o livro caixa (49%), enquanto que 33% afirmam utilizar uma planilha eletrônica, 16% usam um Gestor Jurídico Online e apenas 9% possuem um software. Entre os pesquisados, 15% empregam mais de um recurso na gestão de sua banca e 11% não utilizam nada.

Percebe-se que os gestores ainda, em sua maioria, são conservadores e preferem usar o tradicional livro caixa, deixando de usufruir dos benefícios que a tecnologia moderna tem a oferecer ao seu negócio, pois o livro caixa diferente da planilha eletrônica, do gestor jurídico online e do software, não possui a capacidade de organizar informações com agilidade, gerar gráficos, tabelas e relatórios

financeiros, e muito menos possui *login* (usuário) e senha, ou seja, falta de segurança das informações financeiras. Sampaio (2013) informa que muitos softwares jurídicos, quando bem-alimentados, ajudam na tomada de decisão e auxiliam na formação de uma estratégia de negócio para o escritório.

A pesquisa identificou que em 60% dos escritórios as finanças do proprietário/sócios são devidamente separadas das finanças da empresa, enquanto que 40% admitiram não dispor desse controle financeiro e acabam misturando as duas finanças. Com base na observação não participante, observou-se que os escritórios com sócios representam, na maioria, os que separam as finanças (pessoal/empresarial) e aqueles que não têm sócios (único advogado/proprietário) acabam pecando e não separaram as finanças pessoais e empresariais.

Curiosamente, quando perguntado se sabem o que é finanças pessoais e finanças empresariais, mais da metade dos entrevistados (53%) afirmaram conhecer as duas finanças, contudo não as utilizavam na prática, mostrando que os escritórios que separam suas finanças só as fazem devido à necessidade de saber quanto cada sócio tem direito a receber e que, na realidade, não mais que 29% utilizam ambas as finanças no dia a dia.

O Quadro 12 mostra as respostas fornecidas pelos entrevistados quando perguntado se separam as finanças pessoais das empresarias.

Quadro 12: Quanto à separação das finanças pessoais e empresariais.

Entrevistado	Resposta
A	Se são separadas as domésticas das empresas, em implantação.
B	Não, é tudo junto.
C	Somos dois proprietários, sócios. Sim, são separadas.
D	Uma proprietária, sim as finanças são separadas. Utilizo software que me ajuda na gestão.
E	Só um proprietário, as finanças são separadas.
F	Não, não são. O dinheiro que entra aqui agente usa tanto para as despesas do escritório como para pagar as despesas domésticas e desse dinheiro agente vai fazendo as compras dessa forma. Não tenho ideia de quanto eu ganho no escritório exatamente. Não tenho nenhuma anotação, não tenho livro caixa. Estou querendo implantar isso na minha vida e no meu escritório.

Fonte: Autor (2014).

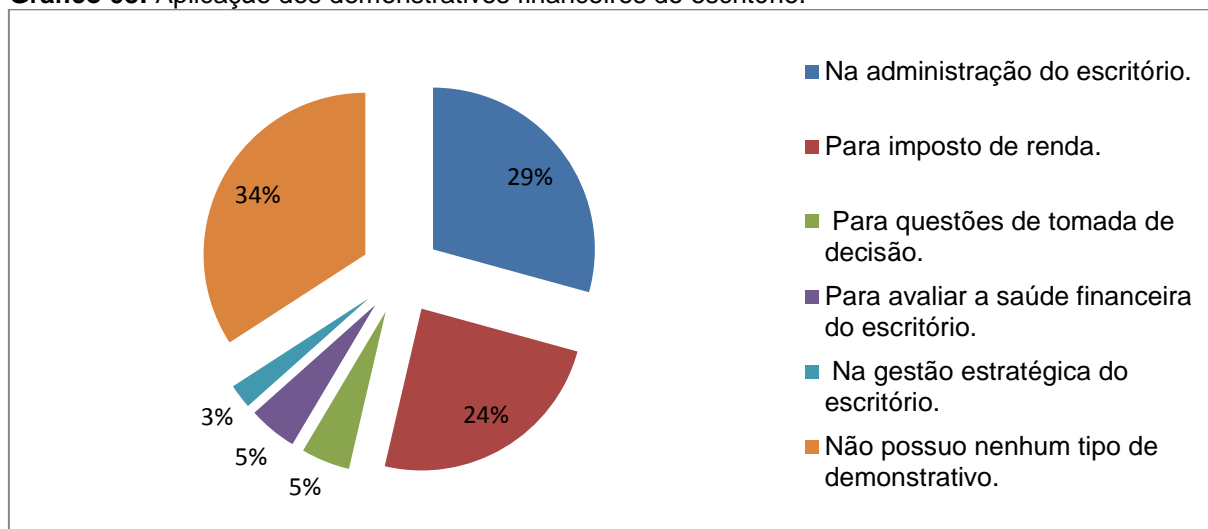
Tais dados provam que uma das maiores dificuldades enfrentadas na gestão financeira de um escritório de advocacia é separar as finanças pessoais do advogado, das finanças empresárias do escritório. A melhor forma de gerir as finanças pessoais segundo Cerbasi (2009) é através de uma planilha de orçamento doméstico.

Quanto à utilização de um departamento ou pelo menos ter um responsável pela gestão financeira, 24% dizem já ter e 2% tem planos para a implantação de um departamento, enquanto que 27% possuem interesse em departamentalizar o financeiro do escritório. Contudo, apesar dos bons números, 33% acreditam não haver necessidade de ter um departamento ou um responsável pelas finanças e 9% nunca pensaram nesta ideia.

Através da observação não participante, percebeu-se que muitos advogados ainda não conhecem a importância das finanças na gestão do escritório, pois vários apenas se preocupam em saber o valor do lucro e das despesas no final do mês. A importância da gestão financeira segundo Gitman (2010), é que ela permite avaliar o desempenho da empresa através da análise de suas finanças, mostrando a situação real em que ela se encontra.

O gráfico 03 mostra como os escritórios utilizam seus demonstrativos financeiros na gestão de seus negócios.

Gráfico 03: Aplicação dos demonstrativos financeiros do escritório.



Fonte: Autor (2014).

OBS: Questão de múltipla escolha.

Identificou-se que 47% dos escritórios do município de Cacoal/RO utilizam fluxo de caixa na gestão financeira de seus estabelecimentos, onde 16% o atualizam diariamente, 9% semanalmente, 20% mensalmente e 2% não têm um critério definido, sendo que 13% têm planos para a implantação de um e 4% demonstraram interesse em ter um fluxo de caixa, enquanto que 11% nunca cogitaram essa ideia. Dos entrevistados, 9% afirmaram não ter interesse em possuir um fluxo de caixa e 16% nem ao menos a conhecem.

Dos escritórios entrevistado, mais da metade (53%), não sabem o que é um demonstrativo de resultado de exercício, 13% afirmam utilizá-lo, onde 4% o atualizam mensalmente, 2% semestralmente, 4% anualmente e 2% ocasionalmente, sendo que 4% têm planos para a implantação de um e 4% demonstraram interesse em ter um demonstrativo de resultado do exercício. Também foi levantado que 13% não possuem interesse em possuir um e 9% nunca cogitaram essa ideia.

Igualmente, foi identificado que mais da metade dos entrevistados (53%), também não sabem o que é um balanço patrimonial, 13% afirmam utilizá-lo, onde 2% o atualizam mensalmente, 2% semestralmente, 7% anualmente e 2% ocasionalmente, sendo que 4% têm planos para a implantação de um e 4% demonstram interesse em ter um balanço patrimonial. Também foi revelado que 11% não possuem interesse em um e 13% nunca pensaram nesta ideia.

Dos escritórios que possuem algum tipo de demonstrativo financeiro mencionados acima, 60% afirmam não possuírem o hábito de comparar seus demonstrativos atuais com os do passado, ou seja, não fazem análise horizontal. Entre aqueles que possuem o hábito, 22% comparam seus demonstrativos financeiros atuais com o do mês passado, 2% o comparam com do semestre passado e 9% com o do ano anterior. De acordo com Hoji (2010), com a análise horizontal, o gestor financeiro tem uma visão geral do desempenho da empresa, evidenciando se ela teve progresso, ficou parada ou regrediu em suas finanças.

Entre as dificuldades na gestão financeira de um escritório de advocacia, a falta de conhecimento prático e a ausência de um profissional (gestor financeiro)

ficaram evidentemente comprovadas através dos dados coletados na pesquisa, visto que, mais da metade dos entrevistados (53%), não sabem o que é um demonstrativo de resultado do exercício e um balanço patrimonial e 16% também não sabem o que é um fluxo de caixa. Dos escritórios que possuem um demonstrativo financeiro, 60% não os utilizam para analisar e comparar suas finanças atuais com as do passado (análise horizontal), usando-os apenas para o imposto de renda (22%).

O quadro 13 transcreve os entendimentos dos entrevistados a respeito do que seja gestão financeira.

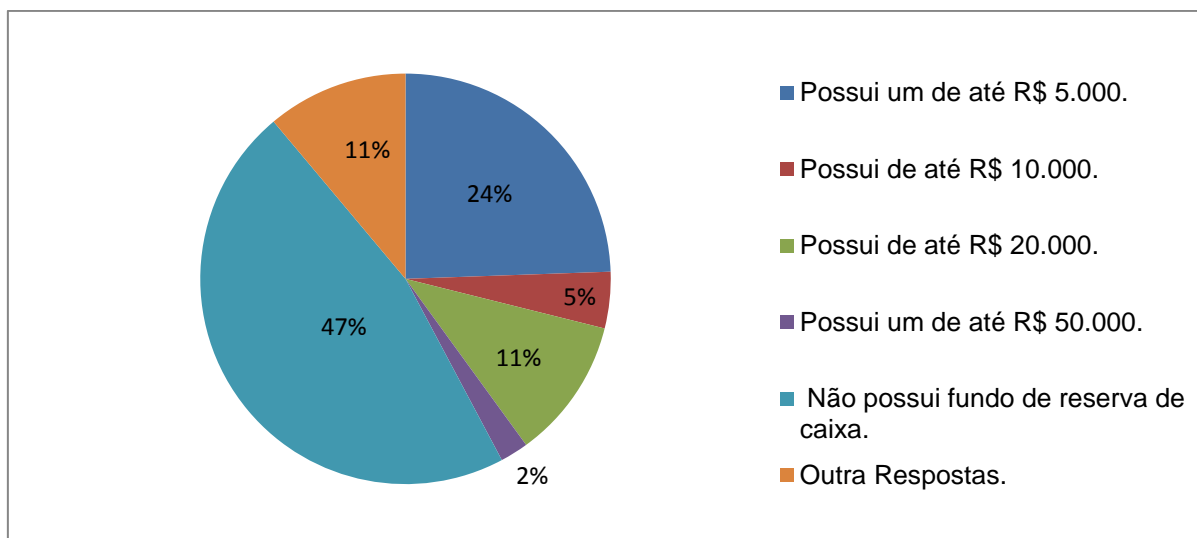
Quadro 13: Conhecimento sobre o que é gestão financeira.

Entrevistado	Resposta
A	Não sei. (risadas).
B	É a pessoa se organizar financeiramente. Ter um controle do que ganha e do que gasta.
C	Eu sei o que é administrar o dinheiro do escritório, o que agente consegue fazer é separar as despesas e tirar o nosso salário.
D	Sim, tenho apenas uma noção.
E	Mais ou menos, só noção. Bom, e o ramo do conhecimento que visa trabalhar as melhores formas de gerir o dinheiro, receita, gastos e ganhos.
F	Entendo por gestão financeira é você organizar o que entra e o que sai fazer uma previa das despesas para aquele mês e desse dinheiro tirar a sua remuneração considerando o que é dinheiro do escritório e o que é seu pessoal.

Fonte: Autor 2014.

Portanto, percebe-se o pouco de conhecimento sobre gestão financeira por parte dos entrevistados, pois eles apenas se preocupam em registrar as receitas e gastos visando saber o lucro no final do mês.

A seguir o gráfico 04 mostra quantos escritórios possuem um fundo de reserva de caixa para o caso de uma emergência, mostrando claramente o despreparo e a falta de planejamento por parte dos advogados para eventuais situações onde o escritório necessitará da retirada de uma considerável quantia de dinheiro.

Gráfico 04: Fundo de reserva de caixa dos escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO

Fonte: Autor (2014).

Com relação a um fundo de reserva de caixa para emergência, 47% admitiram estar despreparados, 24% informaram possuir um de até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), 4% de até R\$ 10.000,00 (dez mil reais), 11% de até R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), 2% de até 50.000,00 (cinquenta mil reais) e 11% não sabiam o valor da reserva de caixa do escritório, mostrando claramente a dificuldade que os escritórios de advocacia possuem em criar e possuir uma reserva de caixa.

Na hora de tirar dinheiro do caixa do escritório, 49% dos proprietários não possuem nenhum tipo de estratégia, retirando diariamente o dinheiro conforme aparecem os gastos, sendo que 29% contabilizam os custos e despesas e retiram apenas o lucro líquido no final do mês e 18% retiram apenas uma porcentagem dos lucros.

Os valores investidos nos escritórios de advocacia do município não passam de trinta mil reais (53%), sendo que 20% não têm a menor ideia de quanto já foi investido e 38% não sabem o valor de mercado da estrutura física. Com base na observação não participante, observou-se que nenhum dos entrevistados sabia exatamente os valores de investimento, calculando os valores médios empiricamente, demonstrando a falta que um balanço patrimonial faz em sua organização.

Entre os escritórios de advocacia pesquisados, 36% não têm menor ideia do valor da carteira de clientes e 31% dizem ter carteiras com valores menores que R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), sendo que, através da observação não participante, percebeu-se que são poucos os que realmente possuem algum tipo de registro da carteira de cliente, pois a maioria apenas tem uma noção dos seus valores. Em relação à hipótese de vender sua carteira de clientes, 96% não pensam em vendê-la e 4% venderiam caso passassem num concurso e na aposentadoria.

Quando indagados quanto às maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia, os entrevistados identificaram como as principais: a falta de tempo e conhecimentos em gestão financeira; a ausência de um profissional em finanças; a demora em receber os honorários, bem como não saber quando vão receber; a dificuldade em receber dos clientes, porque muitos não pagam em dia ou simplesmente deixam de pagar; não ter uma renda fixa todo mês; pagar o aluguel; separar as finanças pessoais do advogado das empresarias do escritório; cobrar os honorários por causa da concorrência desleal; a falta de uma reserva de caixa e a carga tributária alta.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, principalmente na hora da aplicação dos questionários e das entrevistas, os escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO foram de grande simpatia e colaboraram ativamente, fornecendo todas as informações utilizadas para a realização deste trabalho, encorajando e incentivando o estudo realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os escritórios de advocacia são de grande importância para o município de Cacoal/RO, pois apresentam uma expressiva presença no mercado local, gerando uma importante fonte de renda e empregos, principalmente, aos novos bacharéis em Direito, que a cada dia que passa ingressam em sua profissão.

Para os advogados como profissionais liberais, um setor que pode favorecer o bom desempenho de seu negócio é o da gestão financeira, pois se gerida

devidamente, contribui no processo decisório de forma rápida e segura, seja na captação e aplicação de recursos financeiros ou na maximização dos lucros.

Quanto ao alcance dos objetivos da pesquisa, os resultados são positivos, pois foi possível identificar as principais ferramentas utilizadas nos escritórios e às dificuldades dos advogados na execução da gestão financeira, e o nível de conhecimento destes em relação às ferramentas de gestão financeira pessoal e empresarial.

Verificou-se que existe uma grande falta de controle financeiro nos escritórios de advocacia, uma vez que a responsabilidade da gestão das finanças fica a cargo dos proprietários, que quase não têm tempo para dedicar-se a esse serviço e, quando fazem, deparam-se com pouco conhecimento prático em gestão financeira.

A principal ferramenta utilizada nos escritórios é o fluxo de caixa que normalmente são atualizados diariamente ou mensalmente, enquanto que, em relação ao demonstrativo de resultado de exercício e o balanço patrimonial, poucos são conhecidos pelos advogados e por isso muitos não os utilizam. Dos que possuem algum tipo de controle financeiro, a maioria utiliza apenas na administração do escritório e na declaração de imposto de renda.

Em relação ao nível de conhecimento das ferramentas de gestão financeira pessoal e empresarial, os advogados demonstraram possuir pouca informação sobre o orçamento pessoal e a respeito dos demonstrativos financeiros, bem como suas análises e utilização na prática, além de não compreenderem a importância da gestão financeira em seus negócios.

O ponto positivo encontrado nos escritórios entrevistados é que, apesar de poucos terem algum tipo de demonstrativo financeiro, muitos possuem interesse em implantá-los em sua banca ou já estão fazendo. O principal ponto negativo encontrado nos escritórios pesquisados é a dificuldade dos advogados em separar suas finanças pessoais das empresariais.

Para as dificuldades identificadas pelos advogados na execução da gestão financeira dos seus escritórios, a solução para a grande maioria demanda tempo e conhecimento em administração financeira, duas coisas que os entrevistados pouco possuem. Portanto, a solução mais viável seria a departamentalização do setor financeiro do escritório ou então a contratação de uma consultoria financeira.

Devido ao tema ser amplo e de grande relevância no contexto econômico e social da comunidade local, os resultados aqui apresentados não são suficientes para explorar todos os aspectos relativos à gestão financeira, sendo, portanto, relevante que seja abordado em trabalhos futuros o planejamento financeiro em escritórios de advocacia, visando melhorar a gestão financeira destes empreendimentos.

REFERÊNCIA

- 1 ASSAF NETO, Alexandre. **Finança corporativas e valor**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 2 BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Finanças empresariais**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 3 BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Gestão financeira**. 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>> Acesso em: 24 ago. 2013.
- 4 BORCK, Nefhar. **Renda variável e o planejamento financeiro**. Mercado & Negócio Advogados. n. 16. p. 55. 2013.
- 5 BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- 6 BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna Administração financeira**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
7. CACOAL, Prefeitura. **Relação do Cadastro Mobiliário**. 2014
- 8 CERBASI, Gustavo. **Como organizar sua vida financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

- 9 CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo; LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; CHEROBIM, Cláudio Miessa. **Administração financeira** – princípios, fundamentos e prática Brasileira. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- 10 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.
- 11 FILIPINI, Rafael. **Estudo de caso do Escritório Contábil Arno**: Análise das necessidades de informações gerenciais dos clientes. Faculdade de Rolim de Moura – Farol; 2013.
- 12 GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- 13 GROPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 14 HALLES, Claudia R.; SOKOLOWSKI, Rivelto; HILGEMBERG, Emerson M. **O planejamento financeiro como instrumento de qualidade de vida**. 2007. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/anais/painel_gestao_orcamentaria_financeira_e_recursos_humanos/o_planejamento.pdf> Acessado em: 02 Jan 2014.
- 15 HIPÓLITO, Adnilson. **O cliente como foco das finanças na sociedade de advogados**. Mercado & Negócio Advogados. n. 16. p. 24-26. 2013, A.
- 16 HIPÓLITO, Adnilson. **Planejamento na advocacia com foco financeiro**. Mercado & Negócio Advogados. n. 41. p. 34-37. 2013, B.
- 17 HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 9 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- 18 IEF - Instituto de Estudos Financeiros. **Planejamento financeiro familiar**. 2010 Disponível em: <http://www.ief.com.br/bolso.htm>. Acesso em 31/11/2014.
- 19 LOPES, Fabrício Fabiano Moreira. **A importância do orçamento familiar**. Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, 2012.
- 20 MACHNICK, Beatriz; MAJESKI, Jorge. **Gestão financeira na advocacia**. Mercado & Negócio Advogados. n. 47. p. 28-30. 2014

21 MANFREDINI, Alessandro. **Edital**. Mercado & Negócio Advogados. n. 47. p. 28-30. 2014

22 NAKATA, Rogério. **Planejamento financeiro pessoal**: Vale a pena? E quando eu devo pensar nisso? 2011. Disponível em:
<http://www.economiacomportamental.com.br/artigos_financeiros_planejamento_financeiro_pessoal_vale_a_pena_quando_devo_pensar_nisso.asp> Acesso em: 31 jan. 2014.

23 RAMOS, Dora. **Entre o ano com o pé direito**. Mercado & Negócio Advogados. n. 22. p. 46-47. 2008.

24 RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

25 ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**: Corporate Finance. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

26 SAMPAIO, Juliana de Arruda. **Rentabilidade na advocacia**. Mercado & Negócio Advogados. n. 40. p. 28-30. 2013.

27 SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

28 SELEM, Lara; HIPOLITO, Adnilson. **O fluxo de caixa é o número um**. Mercado & Negócio Advogados. n. 16. p. 48-51. 2013

29 SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8 ed. São Paulo, 2007.

30 TEIXEIRA, Karla Maria Diamantina. **A Administração de recursos na família**: Quem? Como? Por Quê? Para Quê? Viçosa: UFV, 2005. 15 p.

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa **Gestão Financeira em Escritórios de Advocacia do Município de Cacoal/RO**, no caso de concordar em participar, favor assinar no final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Allen Gois Souza

ENDEREÇO: Rua Anísio Serrão, n. 1755, Bairro Centro, Cacoal/RO.

TELEFONE: (069) 9215-3330

OBJETIVOS:

Identificar as ferramentas de gestão financeira utilizadas nos escritórios de advocacia do município de Cacoal;

Avaliar o conhecimento dos proprietários dos escritórios de advocacia sobre as ferramentas de gestão financeira pessoal e empresarial;

Descrever as principais dificuldades dos advogados na execução da gestão financeira dos escritórios.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre gestão financeira, contendo 31 (trinta e uma perguntas entre abertas e fechadas). Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do pré-projeto para Graduação no Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco conhecido ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Melhorias na gestão financeira dos escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

ANEXO B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa **Gestão Financeira em Escritórios de Advocacia do Município de Cacoal/RO**, no caso de concordar em participar, favor assinar no final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Allen Gois Souza

ENDEREÇO: Rua Anísio Serrão, n 1755, Bairro Centro, Cacoal/RO.

TELEFONE: (069) 9215-3330

OBJETIVOS:

Identificar as ferramentas de gestão financeira utilizadas nos escritórios de advocacia do município de Cacoal;

Avaliar o conhecimento dos proprietários dos escritórios de advocacia sobre as ferramentas de gestão financeira pessoal e empresarial;

Descrever as principais dificuldades dos advogados na execução da gestão financeira dos escritórios.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder a uma entrevista sobre gestão financeira, contendo 14 (quatorze perguntas). Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do pré-projeto para Graduação no Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco conhecido ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Melhorias na gestão financeira dos escritórios de advocacia do município de Cacoal/RO.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

APÊNDICE

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Nome:

Nome do Escritório:

Sexo: () Masculino () Feminino

O Entrevistado é: () Proprietário () Funcionário

Idade: () 18 a 24 () 25 a 29 () 30 a 40 () 40 a 50 () mais de 50 anos

Quantidade de Advogados: () 01 () 02 () 03 () 04

Quantidade de Estagiários: () 01 () 02 () 03 () 04

Quantidade de Funcionários: () 01 () 02 () 03 () 04

Endereço:

Fone:

E-mail:

1. Quem é o responsável pela gestão financeira do escritório?

- | | |
|----------------------|--------------------------------|
| a) Proprietário | e) Escritório de contabilidade |
| b) Funcionário | Terceirizada |
| c) Contador Contábil | f) Outra R: |
| d) Administrador | |

2. Como é feita a gestão financeira do escritório?

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| a) Utilizo Software. | c) Utilizo Livro Caixa | e) Outra R: |
| b) Utilizo Planilha Eletrônica. | d) Utilizo Gestor Jurídico Online | |

3. Existe controle financeiro?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------------|
| a) Somente da pessoa física. | d) Não possuo nenhum controle financeiro. |
| b) Somente da pessoa jurídica. | e) Outra R: |
| c) Da pessoa física e jurídica. | |

4. As finanças do escritório são separadas das finanças pessoais do proprietários/sócios?

- | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------|
| a) Sim, são separadas. | b) Não são separadas. | c) Outra R: |
|------------------------|-----------------------|-------------|

5. O escritório possui um departamento financeiro ou um responsável pela gestão financeira?

- a) Sim, o escritório possui um departamento financeiro.
- b) Não, o escritório não possui um departamento financeiro, entretanto, temos planos para a implantação de um.
- c) Não, o escritório não possui um departamento financeiro, entretanto, temos interesse em ter um.
- d) Não, o escritório não possui um departamento financeiro e nunca foi cogitada essa ideia.
- e) Não, o escritório não possui um departamento financeiro e não tem interesse em possuir.
- f) Outra R:

6. Você sabe o que é finança pessoal e finança empresarial?

- a) Conheço ambas as finanças e as utilizo na prática.
- b) Conheço ambas as finanças e não as utilizo na prática.
- c) Conheço somente finança pessoal e a utilizo na prática.
- d) Conheço somente finança pessoal e não a utilizo na prática.
- e) Conheço somente finança empresarial e a utilizo na prática.
- f) Conheço somente finança empresarial e não a utilizo na prática.
- g) Não conheço nenhuma das duas finanças.
- h) Outra R:

7. O Escritório utiliza Fluxo de Caixa na gestão financeira?

- a) Conheço fluxo de caixa e a utilizo na prática.
- b) Conheço fluxo de caixa e não a utilizo na prática, entretanto, temos planos para implantação de um.
- c) Conheço fluxo de caixa e não a utilizo na prática, entretanto, tenho interesse em ter um.
- d) Conheço fluxo de caixa, não a utilizo na prática, e nunca cogitei essa ideia.
- e) Conheço fluxo de caixa, não a utilizo na prática e não tenho interesse em possuir.
- f) Não conheço fluxo de caixa.
- g) Outra R:

8. Com que frequência a empresa atualiza o fluxo de caixa?

- | | | |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| a) Diariamente. | e) Bimestralmente. | i) Não utiliza. |
| b) Semanalmente. | f) Trimestralmente. | j) Outra R: |
| c) Quinzenalmente | g) Semestralmente. | |
| d) Mensalmente | h) Anualmente. | |

9. O escritório utiliza Demonstrativo de Resultado do Exercício na gestão financeira?

- a) Conheço DRE e o utilizo na prática.
- b) Conheço DRE e não o utilizo na prática, entretanto, temos planos para implantação de um.
- c) Conheço DRE e não o utilizo na prática, entretanto, tenho interesse em ter um.
- d) Conheço DRE, não o utilizo na prática, e nunca cogitei essa ideia.
- e) Conheço DRE, não o utilizo na prática e não tenho interesse em possuir.
- f) Não conheço DRE.
- g) Outra R:

10. Com que frequência a empresa atualiza o DRE?

- | | | |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| a) Diariamente. | e) Bimestralmente. | i) Não utiliza. |
| b) Semanalmente. | f) Trimestralmente. | j) Outra R: |
| c) Quinzenalmente | g) Semestralmente. | |
| d) Mensalmente | h) Anualmente. | |

11. O Escritório utiliza Balanço Patrimonial na gestão financeira?

- a) Conheço balanço patrimonial e o utilizo na prática.
- b) Conheço balanço patrimonial e não o utilizo na prática, entretanto, temos planos para implantação de um.
- c) Conheço balanço patrimonial e não o utilizo na prática, entretanto, tenho interesse em ter um.
- d) Conheço balanço patrimonial, não o utilizo na prática e nunca cogitei essa ideia.
- e) Conheço balanço patrimonial, não o utilizo na prática e não tenho interesse em possuir.
- f) Não conheço balanço patrimonial.
- g) Outra R:

12. Com que frequência a empresa atualiza o balanço patrimonial?

- | | | |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| a) Diariamente. | e) Bimestralmente. | i) Não utiliza. |
| b) Semanalmente. | f) Trimestralmente. | j) Outra R: |
| c) Quinzenalmente | g) Semestralmente. | |
| d) Mensalmente | h) Anualmente. | |

13. Como são utilizados os demonstrativos financeiros do escritório?

- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| a) Na administração do escritório. | e) Na gestão estratégica do escritório. |
| b) Para imposto de renda. | f) Não possuo nenhum tipo de demonstrativo. |
| c) Para questões de tomada de decisão. | g) Outra R: |
| d) Para avaliar a saúde financeira do escritório. | |

14. O escritório possui o hábito de analisar e comparar seus demonstrativos financeiros atuais com os do passado? De quanto em quanto tempo?

- a) Comparo os demonstrativos financeiros atuais com o do mês anterior.
- b) Comparo os demonstrativos financeiros atuais com o do bimestre anterior.
- c) Comparo os demonstrativos financeiros atuais com o do trimestre anterior.
- d) Comparo os demonstrativos financeiros atuais com o do semestre anterior.
- e) Comparo os demonstrativos financeiros atuais com o do ano anterior.
- f) Não possui o hábito.
- g) Outra R:

15. O ponto do escritório é alugado ou próprio?

- a) Alugado.
- b) Próprio.
- c) Outra R:

16. O escritório possui um fundo de reserva de caixa? Se sim, de quanto?

- a) Sim, possui de até R\$ 5.000,00.
- b) Sim, possui de até R\$ 10.000,00.
- c) Sim, possui de até R\$ 20.000,00.
- d) Sim, possui de até R\$ 50.000,00.
- e) Sim, possui um de valor acima de R\$ 50.000,00.
- f) Não possui fundo de reserva de caixa.
- g) Outra R.

17. O escritório cobra pela simples consulta jurídico?

- a) Sim, o escritório cobra pela consulta jurídica.
- b) Não, o escritório não cobra pela consulta jurídica.
- c) Cobra somente pela emissão de parecer.
- d) Outra R:

18. Em quais causas o escritório mais atua?

- a) Civil
- b) Trabalhista.
- c) Criminal.
- d) Previdenciário
- e) Tributário.
- f) Empresarial.
- g) Outra R:

19. Qual área é mais rentável para o escritório?

- a) Civil
- b) Trabalhista
- c) Criminal
- d) Previdenciário.
- e) Tributário.
- f) Empresarial.
- g) Outra R:

20. Como o escritório firma os contratos de honorários?

Valor / Causas	Trabalhistas	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
Valor Fixo						
Quota litis (risco)						
Misto (fixo e risco)						

Outra R:

21. Nos contratos de valor fixo qual a forma de pagamento?

- a) Em espécie (dinheiro).
- b) Boletto.
- c) Cheque.
- d) Cartão de crédito.
- e) Duplicata.
- f) Depósito em conta.
- g) Outra R:

22. Qual a media dos valores de honorários contratuais que o escritório recebe por causa?

Valor / Causas	Trabalhista	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
Até R\$ 500,00 reais						
De R\$ 500 até R\$1.000						
De R\$ 1.000 até R\$ 2.000						
De R\$ 2.000 até R\$ 5.000						
De R\$ 5.000 até R\$ 10.000						
Acima de R\$ 10.000						

23. Quanto tempo em média o escritório demora para receber o honorário, quota litis (risco) pelas causas (duração do processo)?

Tempo / Causas	Trabalhista	Criminal	Cíveis	Previdenciário	Tributário	Empresarial
A vista.						
Menos de seis meses.						
Entre seis meses e um ano						
Entre um e dois anos.						
Entre três e quatro anos.						
Entre quatro e cinco anos						
De cinco anos para cima.						

Outra R:

24. Quais as três principais despesas fixas do escritório?

Principais Despesas	1 – Primeira	2 – Segunda	3 - Terceira
Aluguel			
Energia			
Água			
Telefone			
Impostos			
Salários			
Encargos sociais e trabalhistas			
Honorários Profissionais			
Retirada dos sócios			

Outra R:

25. Qual o critério utilizado pelo proprietário na hora de retirar dinheiro do caixa do escritório?

- | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| a) Retira um valor fixo todo final de mês. | d) Retira dinheiro conforme aparecem os gastos diariamente. |
| b) Retira uma porcentagem do lucro. | e) Outra R: |
| c) Retira baseando-se nas despesas domésticas. | |

26. Desde sua criação, qual o valor investido no escritório?

- | | |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| a) Menos de vinte mil reais. | f) De cem mil reais para cima. |
| b) Entre vinte e trinta mil reais. | g) Não tenho a menor ideia de quanto já foi investido no escritório. |
| c) Entre trinta e quarenta mil reais. | h) Outra R: |
| d) Entre quarenta e cinquenta mil reais. | |
| e) Entre cinquenta e cem mil reais. | |

27. Qual o valor de mercado da estrutura física do escritório?

- | | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| a) Menos de vinte mil reais. | f) De cem mil reais para cima. |
| b) Entre vinte e trinta mil reais. | g) Não tenho a menor ideia do valor de mercado da estrutura física do escritório. |
| c) Entre trinta e quarenta mil reais. | h) Outra R: |
| d) Entre quarenta e cinquenta mil reais. | |
| e) Entre cinquenta e cem mil reais. | |

28. O escritório tem planos de fusão ou cisão? Visando aumentar lucros ou diminuir despesas?

- a) Sim, temos planos de fusão com outros escritórios visando diminuir despesas.
b) Sim, temos planos de fusão com outros escritórios visando aumentar os lucros.
c) Sim, temos planos de cisão visando diminuir despesas.
d) Sim, temos planos de cisão visando aumentar lucros.
e) Não temos planos de fusão ou cisão.
f) Outra R:

- 29. Qual o valor da carteira de clientes do escritório?**
- a) Menos que cinquenta mil reais.
 - b) Entre cinquenta e cem mil reais.
 - c) Entre cem mil reais e trezentos mil reais.
 - d) Entre trezentos mil reais e seiscentos mil reais.
 - e) Entre seiscentos mil reais e novecentos mil reais.
 - f) Entre novecentos mil reais até um milhão de reais.
 - g) Acima de um milhão de reais.
 - h) Não tenho a menor ideia do valor da carteira de clientes do escritório.
 - i) Outra R:
- 30. Já pensou na hipótese de vender a carteira de clientes?**
- a) Sim, já pensei na hipótese de vender a carteira de clientes.
 - b) Não, nunca pensei em vender a carteira de clientes.
 - c) Outra R:
- 31. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia?**

OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE:

- 1. O escritório possui algum tipo de controle financeiro?
- 2. O pesquisado tem conhecimento do que seja gestão financeira?
- 3. O pesquisado utiliza suas ferramentas financeiras na gestão de seu escritório?
- 4. O controle financeiro é terceirizado?
- 5. O entrevistado demonstra domínio sobre os dados financeiro do escritório.
- 6. Tem software, planilha eletrônica ou livro caixa?
- 7. Quantos funcionários são responsáveis pelas finanças.

APENDICE B: ENTREVISTA

Data de aplicação da entrevista:

Hora:

Nome:

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: ☐ 18 a 24 ☐ 25 a 29 ☐ 30 a 40 ☐ 40 a 50 ☐ mais 50 anos

O entrevistado é: ☐ proprietário ☐ funcionário

Nome do escritório:

Quantidade de Advogados: ☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05 ☐ mais de 05

Quantidade de Estagiários: ☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05 ☐ mais de 05

Quantidade de Funcionários: ☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05 ☐ mais de 05

Endereço:

Fone:

E-mail:

1. Há quanto tempo o escritório existe?

2. Há quanto tempo é responsável pelas finanças do escritório?

3. Possui alguma formação na área de finanças? Qual?

4. Quantas pessoas são proprietárias do escritório? As finanças pessoais do proprietário/sócio são separadas do escritório?

5. O escritório possui uma filial em outra cidade? Se sim, como é feito o controle das finanças dos escritórios? As finanças são separadas ou juntas?

6. Você sabe o que é gestão financeira?

7. Os advogados do escritório possuem ou pelo menos têm conhecimento do que seja um orçamento doméstico e orçamento empresarial?

8. Você sabe o que é Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial?

9. Você sabe o que é análise dos demonstrativos financeiros?

10. Participa ou já participou de algum tipo de curso sobre gestão financeira?

11. Antes de gerir as finanças do escritório possuía alguma experiência com gestão financeira? Que ramo de empresa?

12. Com que frequência o responsável pela gestão financeira passa por uma reciclagem? Como é feita essa reciclagem: curso, palestras, etc?

-
-
13. Em que área do direito o escritório mais atua? Quais tipos de ações são mais rentáveis? Com que Frequência você trabalha com esse tipo de ações?
-

Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão financeira de um escritório de advocacia?

OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE:

14. O escritório possui algum tipo de controle financeiro?
15. O pesquisado tem conhecimento do que seja gestão financeira?
16. O pesquisado utiliza suas ferramentas financeiras na gestão de seu escritório?
17. O controle financeiro é terceirizado?
18. O entrevistado demonstra domínio sobre os dados financeiro do escritório.
19. Tem software, planilha eletrônica ou livro caixa?
20. Quantos funcionários são responsáveis pelas finanças.